

УДК 331.1

## **ОБУЧЕНИЕ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ УСПЕШНОСТИ БИЗНЕСА**

**Плутова М. И.**

*кандидат экономических наук  
Уральский государственный экономический университет  
г. Екатеринбург, Россия  
[MPlutova@yandex.ru](mailto:MPlutova@yandex.ru)*

## **TRAINING OF TALENTED EMPLOYEES AS INDICATOR SUCCESSFUL BUSINESS**

**Plutova M.**

*Candidate of Economic Sciences  
Ural State University of Economics  
Ekaterinburg, Russia  
[MPlutova@yandex.ru](mailto:MPlutova@yandex.ru)*

### **Аннотация**

Цель статьи заключается в конкретизации критериев определения талантливых сотрудников на этапе подбора персонала и изучении опыта профессионального развития талантливых сотрудников отечественных и зарубежных компаний. Конкурентоспособный сотрудник, обладающий емким карьерным потенциалом в современных социально-экономических условиях, является залогом успешности работодателя, а в некоторых случаях и индикатором эффективности бизнеса. В свою очередь работающая система управления талантами в организации – это шанс для сотрудника продвинуться по карьерной лестнице, получить новые знания, развить свои навыки и умения.

### **Annotation**

The purpose of the article is to specify the criteria for determining talented employees at the stage of recruitment and study the experience of professional development of talented employees of domestic and foreign companies. Competitive employee with a capacious career potential in modern socio-economic conditions is the key to the success of the employer, and in some cases an indicator of business efficiency. In turn, a working talent management system in the organization is a chance for an employee to move up the career ladder, get new knowledge, develop their skills.

**Ключевые слова:** персонал; обучение; HiPo-High Potential-сотрудник; управление персоналом; Talent-менеджмент.

**Keywords:** staff; training; HiPo-High Potential-employee; personnel management; Talent management.

В настоящее время, каждый работодатель старается привлечь к себе на работу лучших из лучших, выбирая всё более изощренные методы проведения собеседований. Но открытым остается вопрос: как найти талантливых сотрудников и как их впоследствии обучать, чтобы они не ушли в конкурентную компанию?

Прежде всего, необходимо определить, что же такое «талант» и кто такой «талантливый сотрудник». А также охарактеризовать такое направление менеджмента, как «talent-менеджмент» или «управление талантами». Талант – выдающиеся способности, которые открываются с приобретением опыта, формируя навык [2] а следовательно талантливый сотрудник (HiPo-High Potential-сотрудник) – это сотрудник, который обладает определенными внутренними способностями, знаниями, опытом, интеллектом, характером, а также мотивацией к обучению и росту [8].

Talent-менеджмент – процесс, который нацелен на привлечение, управление, развитие и удержание ключевых сотрудников компании [11]. Он включает в себя три основные стадии: поиск сотрудников с высоким

потенциалом внутри организации и за ее пределами; реализация программы развития и обучения; удержание этих сотрудников в компании [4].

Нанимай долго – увольняй быстро абсолютно уместный принцип в отношении талантливых сотрудников. Для поиска талантливых сотрудников потребуется немало времени, поэтому работодателю вместе с менеджером по персоналу необходимо запастись терпением [10]. Прежде чем искать, необходимо определиться, кого именно компания хочет видеть, и что для компании значит словосочетание «талантливый сотрудник». Также руководство компании должно понимать, чем их компания привлекательна для потенциальных работников, какие достижения были у компании за последние 5 лет, какое будущее ждет компанию в ближайшей и долгосрочной перспективе. После формулирования четкого представления о будущем кандидате, а также о перспективах развития компании, необходимо приступать к поискам.

Какими же характеристиками обладает талантливый сотрудник? Во-первых, он должен говорить о долгосрочных перспективах. Талантливые кандидаты не боятся своего будущего и, как правило, открыто говорят о своих профессиональных планах. Как ни странно, но излюбленный вопрос менеджера по персоналу на собеседовании «Кем вы видите себя через 5 лет?» является ключиком для выявления талантливого сотрудника [6].

Во-вторых, он находчив и готов ко всему. У него тщательно прописано резюме, готовы рекомендации. На собеседовании он отвечает на вопросы, не спотыкаясь на собственных мыслях. В данном случае, пригодятся вопросы «с подвохом».

В-третьих, он демонстрирует уверенность в себе. Здесь не стоит путать уверенность с высокомерием. Профессиональный HR сможет разграничить эти понятия, задав вопрос о слабых сторонах кандидата. Уверенный человек не боится признаться в том, что совершал ошибки, но при этом укажет, какие уроки он из них извлек [6].

В-четвертых, он проявляет разносторонность. Это значит, что человек интересуется не только той профессиональной областью, в которой он трудится, но и другими областями. Возможно, у него есть хобби, о чем необходимо узнать на собеседовании. В современном мире, работодатели всё чаще заинтересованы в универсальных работниках, которые имеют знания и навыки не в одной области, а сразу в нескольких.

В-пятых, он отдаёт предпочтение результатам. Выяснить это можно с помощью вопросов об обязанностях на предыдущем месте работы. Кандидат, нацеленный на результат, будет не просто перечислять свои должностные обязанности, но и указывать, какие цели перед ним стояли, достиг он их или нет и каким образом [6].

В-шестых, он гибкий. В современных условиях, компания, не внедряющая инновации в свой производственный процесс, просто не выживет. Именно поэтому для работодателя важно, чтобы кандидат умел приспосабливаться к изменениям, не боялся их, а также мог сам предложить что-то новое.

В-седьмых, он не боится рисковать. Конечно, точно узнать об этой особенности кандидата можно только увидев, как он справляется с рисками, будучи сотрудником компании. Однако менеджер по персоналу может задать некоторые наводящие вопросы об опыте преодоления рисков на предыдущих местах работы, что позволит охарактеризовать потенциального работника [6].

При этом, талантливые сотрудники могут быть не только среди опытных специалистов, но и среди вчерашних выпускников. Многие работодатели недооценивают молодых специалистов, которые только закончили ВУЗ, считая, что, не имея опыта в профессиональной сфере, они недостаточно талантливы. Молодой кандидат – это прекрасная возможность для работодателя вырастить талантливого сотрудника в рамках своей организации. Важно понять еще на этапе собеседования, что у кандидата не только есть потенциал, но и желание развиваться в данной

профессиональной области, а также креативные идеи и энтузиазм. Большим плюсом отсутствия опыта является и то, что кандидат «не заточен» под какую-либо другую компанию.

Ласло Бок в своей книге «Работа рулит» описывает систему поиска талантливых работников в Google [9]. В первую очередь, необходимо установить высокую планку качества вновь нанимаемых сотрудников. Л. Бок приводит ключевое правило: нанимать только тех, кто лучше вас. Это разумная позиция современного долгосрочно ориентированного работодателя, заинтересованного в поиске талантливых сотрудников. Ведь получая такого сотрудника, работодатель сможет чему-то у него научиться и, в конечном итоге, сам станет более конкурентоспособным.

Л. Бок отмечает, что к поиску талантливых кандидатов важно привлекать собственных сотрудников. Возможно, среди их знакомых найдутся именно те, кто нужен данной компании. На данном этапе работодателю стоит также приглядеться и к собственным сотрудникам, который находятся в кадровом резерве.

Если со способами определения и привлечения талантливых сотрудников в компанию понятно, то как быть с обучением уже принятых талантливых сотрудников? Некоторые работодатели, принимая на работу нового сотрудника, большое внимание уделяют его образованию. Они считают, что если у кандидата есть профильное образование, значит, его нечему учить в компании. Данный подход в корне неверный. Джеффри Лайкер в своей книге «Талантливые сотрудники» описывает процесс обучения сотрудников в духе компании Toyota. В своих рассуждениях он разграничивает понятия обучение и образование [1].

Обучение – это бесконечный процесс, который начинается с момента рождения человека и заканчивается с его уходом из жизни. Этот процесс никогда не бывает стабильным, он всегда развивается и обновляется. А образование же помогает человеку думать, анализировать, принимать решения, искать аналогии – то есть познавать мир и ориентироваться в нем.

Безусловно, уровень образования сотрудника имеет значение для работодателя, но также важно стремление сотрудника обучаться и развиваться внутри компании. Грамотное руководство всегда будет поддерживать в сотрудниках стремление к непрерывному продолжению образования в любых формах. Это дает компании креативных, нестандартно мыслящих людей [1].

Определенные сложности у работодателя возникают в период разработки программы обучения для талантливых сотрудников. Здесь можно применить два подхода: развивать сильные стороны сотрудника и обращать внимание на слабые стороны. Надежда Витальева, менеджер по обучению московского региона ОАО «Вымпелком» привела перечень инструментов, которые применяются у них в компании для определения области развития сотрудника. К ним относятся: результаты оценки полугодия, которая складывается из двух показателей: достижение поставленных целей и оценка ключевых компетенций; план развития сотрудника на полугодие, который определяется непосредственным руководителем; результаты ассессмент-центра; коучинговые сессии с сотрудником. На основе этих данных менеджер по обучению и развитию составляет программу обучения [4].

Рассмотрим методы обучения, которые применяются разными компаниями для развития талантливых сотрудников. Например, в «Альфа-Банке» для молодых сотрудников создана программа лидерского развития, которая называется «I choose Alfa» [3]. С помощью этой программы компания в течение двух-трех лет готовит сотрудников к руководящим позициям.

В компании «Mars» существуют две программы развития талантливых сотрудников. Для студентов действует оплачиваемая стажировка – «Mars Internship Program», которая позволяет им проявить знания, полученные в ходе обучения, на практике, а также дает прекрасный шанс получить работу в престижной компании. Для выпускников существует программа развития менеджеров компании, которая называется «Leadership Development

Program». Данная программа развития помогает талантливым сотрудникам становиться лидерами бизнеса, длится она 3 года [7].

Приведенные выше примеры характеризуют развитие талантливых сотрудников на входе в организацию. Также существуют методы, применяемые для развития уже работающих сотрудников.

Одним из современных методов обучения является модульное обучение, процесс которого состоит из отдельных частей, модулей. Модуль содержит в себе и теорию, и практику, и отдельные проекты. Как правило, такой метод применяется для маркетологов, управленцев и HR-специалистов. Данный метод достаточно эффективен для обучения талантливых сотрудников, поскольку представляет комплексный подход к развитию компетенций.

Метод обучения в форме кейсов является достаточно распространенным. Он заключается в том, что ведущий должен задать определенную ситуацию, а сотрудники должны её решить. Данный метод позволяет талантливым сотрудникам не только применить свои знания и опыт, но и перенять что-то у коллег, а также научиться прислушиваться к другим людям и развить умение работать в команде. Стоит отметить, что квалификация ведущего должна быть на высоте, поскольку именно он определяет, удачно ли сотрудник прошел обучение, какие компетенции он проявил, а над какими еще стоит поработать. По моему мнению, не все талантливые сотрудники воспримут этот метод положительно, потому что он довольно часто применяется, и может показаться им неинтересным.

Еще один метод обучения – тренинг. При его применении используются ролевые и деловые игры. При этом каждый участник чувствует себя вовлеченным в процесс, что ускоряет процесс усваивания нового опыта. Немаловажным моментом является послетренинговое сопровождение персонала, чтобы выявить и откорректировать полученный опыт [5].

Подводя итоги, хочется отметить, чтобы привлечь и удержать талантливого сотрудника необходимо соблюдать следующие условия. Во-

первых, создать качественную систему отбора персонала, а во-вторых, организовать внутреннее устройство компании таким образом, чтобы талантливый сотрудник имел возможность всесторонне развиваться и обучаться. Внедрение правильно организованной системы определения, обучения и развития талантливых сотрудников может способствовать достижению сразу нескольких стратегических целей. Например, увеличению конкурентоспособности, созданию имиджа привлекательного работодателя на рынке труда, улучшению компетенций сотрудников.

### **Список литературы**

1. Лайкер Дж., Майер Д. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе ДАО Toyota [Электронный ресурс] / Дж. Лайкер, Д. Майер. – Режим доступа: <https://www.litmir.co/>. Дата обращения: 11.02.2017.
2. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>. Дата обращения 10.02.2017.
3. Executive.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1980119-rabota-s-hipo-gde-ih-iskat-i-zachem-oni-nuzhny>. Дата обращения 11.02.2017.
4. HRM.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/talent-menedzhment-kak-opredelit-obuchit-i-uderzhat-talantlivogo-sotrudnika>. Дата обращения: 10.02.2017.
5. HR-portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/karera-sovremennoy-zhenshchiny>. Дата обращения: 10.02.17.
6. Marketolla [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketolla.com/10-priznakov-talantlivykh-kadrov/>. Дата обращения 11.02.2017.
7. Mars.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mars-graduates.ru/career/>. Дата обращения 11.02.2017.



8. Mentall skills [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mental-skills.ru/synopses/10755.html>. Дата обращения: 10.02.2017.
9. Shopolog [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.shopolog.ru/metodichka/other/kak-nayti-luchshikh-sotrudnikov-sredi-semi-milliardov-sovety-ot-google/>. Дата обращения 11.02.2017.
10. TOP-7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-7.ru/talantlivyj-sotrudnik-najti-i-uderzhat/>. Дата обращения: 11.02.2017.
11. Trainings.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.trainings.ru/library/dictionary/talentmanagement\(\)](http://www.trainings.ru/library/dictionary/talentmanagement/). Дата обращения 10.02.2017